

*Joël JALLAIS,  
Professeur, Université de Rennes*

*Daniele PEDERZOLI,  
Université de Rennes*

## **Un Essai de Construction d'un Modèle Compréhensif de Développement des Entreprises du Secteur de la Distribution: le cas de l'Internationalisation**

Le développement international des entreprises de la distribution est devenu de plus en plus important à commencer des années '80 et tous les types d'entreprises et presque toutes les formules de distribution ont été intéressés par ce processus.

Ce développement a modifié en profondeur l'attitude qui voyait la distribution comme un phénomène presque exclusivement national, étant donné le lien des magasins avec leur zone de chalandise et avec les habitudes d'achats des consommateurs locaux.

De plus en plus d'entreprises de distribution ont désormais acquis une vision internationale, voire mondiale, de leur activité, à cause d'une croissance que les a amenées à réaliser une partie de plus en plus importante de leur chiffre d'affaires en dehors des frontières nationales.

Les théories du commerce international n'ont pas suivi cette évolution de la distribution parce qu'elles sont encore très liées au domaine industriel, tandis que les principales théories sur l'évolution de la distribution n'ont jamais pris en considération la dimension internationale pour ce type d'entreprise.

Même les études sur l'internationalisation de la distribution sont très récentes, parce qu'ils datent de la fin des années '80, et ils ont cherché plutôt à décrire le comportement et la stratégie des entreprises ou des formules de distribution à posteriori qu'à construire des modèles stratégiques capables de représenter un outil pour la prise des décisions ou pour la réflexion stratégique.

L'objectif de cet article est donc de présenter les résultats d'une recherche doctorale, menée sur la stratégie internationale d'un certain nombre d'entreprises de distribution, qui a permis de déceler les éléments d'un modèle stratégique pour l'internationalisation des entreprises.

Notre article se compose donc de quatre parties:

- dans la première partie, on analyse les principales théories du commerce international et leur application dans le domaine de la distribution;
- dans la deuxième partie, on analyse la littérature fondamentale sur l'internationalisation de la distribution;
- dans la troisième partie, on présente la méthodologie de notre recherche, à partir des variables stratégiques retenues pour la recherche, les entreprises analysées, les moyens utilisés pour recueillir les informations;
- la quatrième partie présente le modèle stratégique qui sort de notre recherche et les pistes de réflexion ouvertes pour des recherches ultérieures.

### 1. Les théories du commerce international

Bien que le développement le plus spectaculaire de l'intégration économique internationale soit récent, parce qu'il remonte aux années suivantes la deuxième guerre mondiale, le commerce international existe depuis plusieurs siècles.

Déjà au Xe siècle, Venise, l'une des quatre « Repubbliche Marinare » italiennes, contrôlait une partie importante des commerces dans la Mer Adriatique et avait créé des colonies de l'autre côté de la mer, comme Zara ou Ragusa (maintenant Dubrovnik).

Pendant les siècles suivants, les "Repubbliche Marinare" italiennes, la Ligue Anseatique constituée dans les Pays de l'Europe du Nord et, après la découverte des Nouveaux Mondes, les Compagnies commerciales contribueront de manière décisive au développement des échanges internationaux.

Il faudra attendre la fin du XVIIIe siècle pour voir apparaître une théorie économique du commerce international qui cherche à expliquer d'une façon complète les raisons des échanges entre différents Pays: c'est la **théorie de l'avantage absolu** élaborée par Adam Smith.<sup>1</sup> Les limites les plus importantes de la théorie de Smith, la spécialisation des différents Pays et la possibilité de réaliser des échanges sans obstacles, sont surmontées au siècle suivant par la **théorie de l'avantage relatif** et de coût-opportunité de David Ricardo.<sup>2</sup> Ces deux théories « classiques » sont très importantes pour la pensée économique, mais sont basées sur des hypothèses très strictes, telles que l'existence d'une concurrence parfaite, la rationalité totale des opérateurs économiques, l'absence d'économies d'échelle ou d'expérience, la libre circulation des produits, mais l'impossibilité de déplacer les moyens productifs. Il s'agit donc de théories bien évidemment élaborées pour une économie surtout agricole, ou bien avec des productions qui n'avaient pas encore connu la première révolution industrielle, avec l'apparition d'économies d'échelle importantes.

La **théorie économique néo-classique** cherche à surmonter les limites de Smith et Ricardo, mais avec une réflexion sur d'autres facteurs importants pour le commerce international, comme la dotation de facteurs de production dans chaque Pays qui participe à l'échange. L'approche de Ohlin<sup>3</sup> explique le commerce international par la différente distribution des moyens de production dans les différents Pays et donc par une spécialisation dans le domaine dans lequel chaque Pays présente une abondance de facteurs de production. Samuelson<sup>4</sup> explique le commerce international comme un moyen pour équilibrer la rémunération des facteurs de production, qui sont les mêmes dans tous les Pays, mais qui ne sont pas mobiles d'un Pays à l'autre. Ohlin et Samuelson n'abandonnent pas une partie des hypothèses déjà fixées par la théorie classique, parce qu'ils supposent toujours qu'il y a une concurrence parfaite soit au niveau national qu'au niveau international et qu'on ne peut pas modifier le système de production parce qu'il n'existe qu'une seule combinaison optimale des facteurs pour chaque produit.

Les théories classiques et néo-classiques expliquent les échanges internationaux comme un moyen pour équilibrer la rémunération des facteurs de production, mais il est tout à fait évident qu'elles ne peuvent pas donner une explication globale de l'importance et de la dimension du commerce international parce qu'elles ne considèrent pas des éléments très importants et qui pourtant se manifestent dans la réalité, comme la technologie, les économies d'échelle, la valeur de l'expérience, les limites à la compétition, la demande des marchés.

Beaucoup plus importantes pour comprendre l'internationalisation sont des théories développées à partir des années '60, comme celles de Linder<sup>5</sup>, ou de Vernon.<sup>6</sup> Dans la théorie de Linder, pour la première fois, on considère la demande comme un facteur important pour le commerce international; la thèse de Linder repose sur l'existence d'une demande comparable à celle du Pays

<sup>1</sup> Smith A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776

<sup>2</sup> Ricardo D., *The Principles of Political Economy and Taxation*, 1817

<sup>3</sup> Ohlin B., *Interregional and International Trade*, Harvard University Press, Cambridge Massachussets, 1993

<sup>4</sup> Samuelson P., *The Collected Scientific Papers of Paul A. Samuelson*, Stiglitz (ed.) MIT Press, Cambridge Massachussets, 1966

<sup>5</sup> Linder S., *An Essay on Trade and Transformation*, Wiley New York, 1961

<sup>6</sup> Vernon R., *International Investment and International Trade in The Product Life Cycle*, *Quarterly Journal of Economics*, 1966

d'origine dans un autre Pays qui justifie le développement international d'une entreprise. Les facteurs de production sont beaucoup moins importants de l'apparition d'une situation économique comparable à celle que l'entreprise connaît dans son Pays d'origine. Dans l'approche de Linder, on voit donc un élément nouveau, à savoir la volonté de l'entreprise de considérer un ou plusieurs marchés étrangers comme l'extension du marché domestique; c'est aussi la possibilité de voir la spécialisation non plus seulement au niveau national, comme c'était le cas dans toutes les théories précédentes, mais dans plusieurs Pays. Un nouveau sujet se présente donc, c'est l'entreprise, qui introduit un facteur de concurrence différent dans la compétition classique et néo-classique qui se déroulait seulement entre les Etats.

Vernon introduit deux autres éléments fondamentaux pour expliquer l'internationalisation des entreprises, la théorie des Investissements Directs Internationaux (Foreign Direct Investment) et, à l'intérieur de celle-ci, la théorie du Cycle de vie international du Produit (International Product Life Cycle).

La nouveauté peut-être la plus remarquable introduite par Vernon est la technologie, qui peut donner un avantage important à l'entreprise dans la première phase du cycle de vie, quand les coûts des facteurs de production ne sont pas très importants (au contraire des théories classiques et néo-classiques), parce que ces facteurs ne sont plus homogènes à cause de l'innovation technologique. Une fois la technologie répandue, l'entreprise multinationale peut chercher à exploiter les différentiels dans les coûts des facteurs de production d'un Pays à l'autre pour conserver les avantages qui étaient garantis, au départ, par l'avance technologique.

Les nouvelles théories remettent en cause aussi un autre élément fondamental des théories classique et néo-classique, l'assomption de l'existence d'une concurrence parfaite. La possibilité de réaliser des économies d'échelle à l'intérieur de l'entreprise, combinée avec la différenciation des produits, qui avait toujours été exclue par les théories précédentes, amènent à des formes de concurrences bien différentes de la concurrence parfaite, comme la concurrence monopolistique ou celle oligopolistique au niveau international.

La **Nouvelle Economie Internationale** a donc introduit des différences remarquables avec les théories précédentes pour considérer une situation très dynamique et dans laquelle le rôle des entreprises doit être analysé comme partie fondamentale du processus d'internationalisation, qui n'est plus « exogène » aux entreprises, mais qui est bien sûr « endogène » et donc profondément influencé par les décisions et les stratégies des entreprises même.

Dans cette ligne de réflexion, la contribution peut-être la plus importante a été donnée par Hymer avec sa thèse de doctorat, présentée en 1960 mais publiée seulement en 1976.<sup>7</sup> Selon Hymer, on peut trouver à l'intérieur d'un secteur industriel des entreprises qui possèdent des avantages importants face aux concurrents; l'entreprise peut créer ces avantages dans n'importe quelle phase de son activité et chercher à exploiter ces avantages non seulement au niveau national, mais aussi sur des marchés internationaux.

Au niveau international, l'entreprise choisit le développement direct, et non pas l'exportation ou des accords de licence parce que les marchés sont imparfaits, mais aussi à cause de l'incertitude qui domine sur tous les marchés et qui cause des difficultés. Cette partie du travail de Hymer se connecte strictement avec la théorie des coûts de transaction qui a vu son développement fondamental dans le travail de Williamson.<sup>8</sup> L'alternative qui est proposée par Williamson entre marché et hiérarchie explique l'internalisation de certaines fonctions de la part des entreprises multinationales comme un moyen pour surmonter les limites du marché et pour réduire les risques liés à l'incertitude et aux conduites opportunistes.

---

<sup>7</sup> Hymer S.H., *The International Operations of National Firms: a Study of Direct Investment* (1960 thèse de Doctorat) publiée en 1976 par The MIT Press, Cambridge Massachussets, 1976

<sup>8</sup> Williamson O.E., *Le Istituzioni economiche del capitalismo – Imprese, Mercati, Rapporti contrattuali*, Franco Angeli Milano, 1992

Une autre contribution fondamentale de Hymer est le concept de l'avantage au niveau international qui peut être donné à une entreprise par la situation économique et sociale du Pays d'origine, ce qui rapporte en premier plan la concurrence entre États, mais avec une signification très différente de celle des théories classiques et néo-classiques.

Ce concept a été repris et développé par Porter en 1990.<sup>9</sup> Selon Porter, les éléments qui donnent un avantage concurrentiel à un Pays dans un (ou plusieurs) domaine (s) industriel (disponibilité et caractéristique des facteurs de production fondamentaux, situation de la demande nationale, présence dans d'autres secteurs connexes d'entreprises internationales importantes, niveau de la concurrence dans le secteur et culture manageriale) représentent une plateforme fondamentale pour les entreprises du Pays qui s'orientent sur les marchés internationaux. Après avoir indiqué les moyens pour gagner un avantage concurrentiel aux entreprises, Porter complète sa vision stratégique par l'introduction du « système Pays » dans la compétition internationale.

Un autre élément pour expliquer l'internationalisation des entreprises a été introduit par Knickerbocker et sa théorie de la réaction oligopoliste.<sup>10</sup> La thèse de Knickerbocker est que l'internationalisation dans un secteur oligopoliste peut être entraînée par la réaction des concurrents à la menace représentée par la première entreprise qui a commencé à investir à l'international; la situation d'oligopole de départ va donc se recréer au niveau international parce que la première entreprise à avoir choisi un développement international a brisé un équilibre et a modifié le terrain de la compétition.

Les différentes pistes de réflexion sur le commerce international ont été réunies dans les paradigmes éclectiques de Dunning, dont les deux les plus importants remontent à 1981 et à 1995.<sup>11 12</sup> Le paradigme OLI (Ownership advantages – Location advantages – Internalization specific advantages) élaboré en 1981, explique donc l'internationalisation des entreprises par l'existence d'avantages spécifiques, liés à la technologie ou au savoir-faire de l'entreprise, devant se combiner en même temps avec la capacité de l'entreprise de se créer des avantages supplémentaires par l'internalisation des marchés étrangers et par l'exploitation des spécificités de chaque localisation choisie. Pour répondre aux critiques portées à ce premier paradigme, Dunning dans la version de 1995 prend en compte une troisième possibilité entre le marché et la hiérarchie, il s'agit des accords de coopérations interentreprises qui représentent une façon de plus en plus importante pour surmonter les imperfections des marchés. Selon Dunning, pour gagner et conserver les avantages du type « O » au niveau international, l'entreprise intégrée est le moyen le plus efficace, tandis que les accords de coopérations peuvent devenir très importants dans les avantages de localisations (facteurs « L ») et peuvent contribuer aussi aux avantages spécifiques si les partenaires sont très forts dans leurs marchés domestiques. Pour les facteurs « I » enfin, Dunning reconnaît l'importance pour chaque entreprise de sortir des frontières de son organisation pour participer au circuit mondial de l'innovation et de la diffusion des connaissances.

Dans cette ligne de partage des connaissances se situe un travail récent de Grandinetti et Rullani: pour les deux auteurs, le moteur de la mondialisation des économies repose sur la recherche des avantages économiques qu'on peut obtenir par la division internationale du travail cognitif.<sup>13</sup> Le marché et la hiérarchie sont aussi deux systèmes pour transmettre des connaissances, mais ils ont des limites importantes, qu'on peut dépasser seulement avec des formes organisationnelles plus sophistiquées, comme les réseaux, qui peuvent transmettre des informations complexes en temps réel.

<sup>9</sup> Porter M.E., Il vantaggio competitivo delle nazioni, Mondadori Milano 1991

<sup>10</sup> Knickerbocker F.T., Oligopolistic reaction and multinational enterprise, Harvard University Press, 1973

<sup>11</sup> Dunning J.H., International Production and the Multinational Enterprise, Allen & Unwin, London 1981

<sup>12</sup> Dunning J.H., Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism, Journal of international business studies, Third quarter 1995

<sup>13</sup> Grandinetti R. Rullani E., Impresa transnazionale ed economia globale, La Nuova Italia Scientifica, 1996

Il est tout à fait évident que les théories du commerce international qu'on vient de résumer ont été étudiées pour des sociétés agricoles ou industrielles, on doit donc mélanger plusieurs éléments des différentes théories pour trouver une application dans le domaine des services, et de la distribution surtout. Il faut aussi considérer que le monde est devenu beaucoup plus complexe, que les Pays qui participent au commerce mondial sont nombreux, que les investissements internationaux présentent des sources et des destinations très variées, que la technologie se diffuse très vite dans le monde entier et coûte de moins en moins chère, que la concurrence change de caractéristiques. Il nous semble donc évident que les anciennes théories ne suffisent plus, mais en même temps on ne trouve pas des théories globales, capables d'expliquer la totalité des phénomènes; on doit donc se contenter d'explications partielles et moins sécurisantes que les grandes théories.

Dans le domaine des services, où se trouve aussi la distribution, il faut introduire aussi d'autres éléments spécifiques pour étudier le processus d'internationalisation des entreprises:

- les ressources humaines, qu'on ne peut pas considérer un facteur de production homogène, doivent être analysées en profondeur parce que les entreprises de la distribution exportent un savoir-faire qu'on doit appliquer dans chaque Pays avec les ressources humaines disponibles;
- les entreprises de distribution peuvent obtenir des économies d'échelle soit au niveau international que dans chaque Pays investi;
- la différenciation est l'une des clés pour le succès dans le domaine de la distribution, il faut donc étudier soit la concurrence monopolistique que celle oligopolistique;
- la technologie est une partie importante soit de la différenciation que des avantages compétitifs des entreprises;
- la demande dans chaque marché et aussi les similitudes avec le marché national peuvent représenter une condition fondamentale pour l'internationalisation des entreprises de la distribution.

## 2. Les théories de l'internationalisation des firmes de distribution

On peut diviser la littérature sur l'internationalisation de la distribution en deux domaines: d'un côté, on trouve les études sur l'évolution et les raisons du développement international, de l'autre on peut classer la recherche de quelques modèles stratégiques pour l'internationalisation.

Dans le premier domaine, les contributions les plus importantes sont certainement les suivantes:

- la division de l'histoire internationale de la distribution en cinq phases opérée par Alexander; <sup>14</sup> il s'agit de la naissance (de 1880 à 1945), du développement (de 1945 à 1974), de la crise (de 1974 à 1983), de la renaissance (de 1983 à 1989) et de la régionalisation (de 1989 à 2000).
- Les études sur les raisons de l'internationalisation, parmi lesquelles on trouve Hallsworth et ses raisons « contingency » ou « context »<sup>15</sup>, mais aussi toutes les contributions au débat entre les raisons proactives et les réactives qu'on peut schématiser dans le tableau 1. Dans la même ligne de réflexion se situent les études de Treadgold sur les attitudes des entreprises dans le processus d'internationalisation. Quand Treadgold introduit le temps dans l'analyse de l'évolution internationale des entreprises, il trouve trois stades fondamentaux: le stade rétif, le stade de la prudence et celui de l'ambition.<sup>16</sup> La présence internationale des entreprises est de plus en plus élevée quand l'on passe d'un stade à l'autre, mais c'est surtout l'attitude des entreprises qui change parce qu'on passe d'une orientation passive et d'exploitation de quelques opportunités internationales (stade rétif) à une réelle volonté de croissance à l'international (stade de l'ambition).

<sup>14</sup> Alexander N., *International Retailing*, Blackwell Business, 1997

<sup>15</sup> Hallsworth A.G., *Retail Internationalisation: Contingency and Context?*, *European Journal of Marketing* 26, 8-9 1992

<sup>16</sup> Treadgold A., *The Emerging Internationalisation of Retailing, Present Status and Future Challenges*, *Irish Marketing Review*, vol.5, 1991

Tab.1 Les raisons pour l'internationalisation de la distribution

<b>Raisons réactives</b>	<b>Raisons proactives</b>
Situation économique défavorable	Forte croissance économique
Population stagnante ou en diminution	Taux élevé de croissance de la population
Législations restrictives	Législations libérales
Saturation du marché pour la formule	Formule forte et bien différenciée
Rentabilité en baisse	Bas coûts d'implantation et de gestion
Niveau de compétition élevé	Dimension du marché (actuelle et potentielle)
Dimension du marché domestique	Recherche de la taille critique internationale
Menaces portées par des entreprises internationales au marché domestique	Acquisition de savoir-faire
	Volonté de la propriété ou du management de l'entreprise

Sources: Treadgold (1988), Dupuis (1991), Coopers and Lybrands (1994), Mc Goldrick (1995), Alexander (1995), Colla et Dupuis (1997)

Le schéma de Treadgold a été utilisé par Myers et Alexander pour vérifier les attitudes des principales entreprises de la distribution alimentaire européenne face à la globalisation de l'économie.<sup>17</sup> Les résultats de cette recherche sont très importants parce qu'ils ont permis aux auteurs de classer les entreprises des différents Pays dans les trois catégories définies par Treadgold en utilisant la propension au développement international dans un délai de trois ans et non seulement en prenant une « photo » à un moment donné. Il est très intéressant de vérifier que le seul Pays ambitieux est la France, tandis que la Grande Bretagne, l'Allemagne et les Pays-Bas apparaissent prudents, et l'Italie est le seul Pays rétif. Les motivations des entreprises ont été étudiées aussi par Alexander, qui a trouvé quatre catégories en combinant le niveau de saturation du marché national et le niveau des opérations à l'international:<sup>18</sup> nous avons donc une motivation autochtone, quand il n'y a pas de saturation sur le marché national et le potentiel international aussi est faible, réaction,

quand la saturation du marché domestique est élevée, mais le potentiel international est assez limité, expansion, quand la saturation est élevée et le potentiel international est important, proaction, quand le niveau de saturation est limité, mais le potentiel international est très fort. Comme dans l'étude de Treadgold, ce sont donc la volonté et l'attitude des entreprises qui deviennent de plus en plus tournées vers l'international et qui expliquent les stratégies des entreprises, même s'il ne faut pas oublier l'expérience acquise ou la situation de la concurrence sur le marché national.

Du côté des réflexions stratégiques, les études sont assez récentes, parce qu'elles commencent vers la fin des années '80, même s'il ne faut pas oublier la première contribution importante de Hollander, qui date de 1970. Dans ce travail, Hollander classe les entreprises de distribution qui se sont développées au niveau international en cinq catégories: distributeurs d'articles de luxe,

<sup>17</sup> Myers H. and Alexander N., European Food Retailers' Evaluation of Global Markets, International Journal of Retail and Distribution Management, vol.24 n°6, 1996

<sup>18</sup> Alexander N., Expansion within the Single European Market: a motivational structure, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 5:4, 1995

distribution généraliste, compagnies commerciales, chaînes spécialisées et vente directe.<sup>19</sup> L'étude de Hollander est certainement importante, mais il s'agit plutôt d'une description à partir de la réalité des années '60 que d'une tentative de trouver des stratégies internationales.

Dans la ligne de la réflexion stratégique se situent les études menées dans les années suivantes par Treadgold, Salmon et Tordjman, Pellegrini, Alexander et Dupuis. Treadgold, en 1998, combine la présence géographique avec le niveau des coûts et de contrôle des opérations internationales choisis par chaque entreprise, et il trouve quatre catégories: les entreprises internationales prudentes, les téméraires, les agressives et les puissances mondiales.<sup>20</sup> En 1989, Salmon et Tordjman définissent trois stratégies pour les entreprises internationales: il s'agit de la stratégie globale, de la stratégie multinationale et de la stratégie d'investissement.<sup>21</sup> La perspective choisie par Salmon et Tordjman introduit un élément très important parce que les deux auteurs ont placé au centre de leur réflexion les formules de distribution, et non pas les entreprises dans leur entier. Il faut ajouter aussi que l'autre nouveauté importante est le transfert de savoir-faire, qui change en profondeur dans chaque stratégie et qui devient une composante importante de l'orientation stratégique des entreprises. Le thème de l'adaptation ou de la standardisation de la formule (ou des formules) est l'un des plus importants dans le débat sur l'internationalisation, en correspondance avec le même dualisme dans le domaine du produit pour le marketing industriel.

En 1991, Dupuis décrit trois formes d'internationalisation: l'exportation d'un concept fort, l'exportation du capital, la recherche d'alliances efficaces.<sup>22</sup> Les stratégies décrites par Dupuis se rapprochent beaucoup des travaux de Treadgold et de Salmon et Tordjman, tandis que le thème des accords de coopération représente une autre alternative importante que ces auteurs n'avaient pas considérée, mais qui est devenue très importante dans des années récentes, surtout à cause des centrales d'achat européennes. L'autre notion importante introduite par Dupuis est le concept de taille critique, qui signifie la dimension nécessaire pour se confronter avec des fournisseurs de plus en plus internationaux, voire mondiaux; c'est une notion importante et qui aura un grand succès dans les années suivantes, mais qui a assumée aussi une autre signification plutôt interne à l'entreprise parce que liée aux économies d'échelle et de dimension qu'on peut obtenir grâce aux volumes générés par la croissance de l'entreprise.

En 1994, Pellegrini insère le développement international dans la générale stratégie de croissance des entreprises et, un utilisant la célèbre matrice d'Ansoff adaptée à la distribution, il trouve trois stratégies de base: la simple diversification géographique, la simple diversification du produit, la création d'un conglomérat au niveau international.<sup>23</sup> Dans son études on a aussi deux stratégies intermédiaires, à savoir, la globalisation avec une diversification du produit limitée et l'internationalisation limitée avec une forte diversification du produit, mais les lignes fondamentales de sa pensée restent très claires autour de deux axes, produits et marchés, de la matrice d'Ansoff. La réflexion de Pellegrini est certainement intéressante parce qu'il situe l'internationalisation à l'intérieur de plusieurs alternatives stratégiques pour l'entreprise et il signale que ce sont les avantages concurrentiels de chaque entreprise qui doivent déterminer le choix; dans la vision de Pellegrini sont les avantages propriétaires (ownership advantages) qui représentent la base pour n'importe quelle stratégie de croissance, à l'intérieur ou à l'étranger. Pellegrini se rapproche donc de la théorie de la firme, mais sa contribution aux théories de l'internationalisation de la distribution n'est pas tellement élevée parce qu'il utilise les mêmes concepts de Salmon et Tordjman pour définir les stratégies internationales.

---

<sup>19</sup> Hollander S., *Multinational Retailing*, Michigan State University, 1970

<sup>20</sup> Treadgold A., *Retailing without frontiers – The emergence of transnational retailers*, *Retail and Distribution Management*, Nov-Dec. 1988

<sup>21</sup> Salmon W., Tordjman A., *The Internationalisation of Retailing*, *International Journal of Retailing*, vol.4 n°2, 1999

<sup>22</sup> Dupuis M., *Marketing international de la distribution*, Les Editions d'Organisation, 1991

<sup>23</sup> Pellegrini L., *Alternatives for growth and internationalization in retailing*, *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, vol. 4-2, 1994

Alexander, en 1997, introduit dans la recherche une analyse sur les différences entre le secteur alimentaire et celui non alimentaire, aussi bien que sur l'internationalisation des différentes formules.<sup>24</sup> La contribution la plus importante de ce travail d'Alexander est, à notre avis, d'avoir introduit le thème de la stratégie de localisation des magasins, même s'il ne l'approfondit pas et se limite à décrire les différences entre les entreprises alimentaires, et non alimentaires. Un autre thème important de cette réflexion d'Alexander est la possibilité d'exporter des formules innovantes d'un marché développé sur d'autres marchés en phase de maturité; plusieurs exemples semblent démontrer que les spécificités nationales, créées pendant une longue période, sont très importantes sur les marchés les plus développés, tandis que dans les Pays qui ont un certain décalage il semble plus facile de surmonter les caractéristiques de la distribution nationale.

Dans des années récentes, plusieurs auteurs ont cherché de réaliser des synthèses des différents travaux sur l'internationalisation de la distribution pour créer des modèles capables d'intégrer toutes les variables fondamentales de la stratégie internationale pour les entreprises de la distribution. Trois de ces travaux nous semblent très importants, à savoir celui de Helfferich, Hinfelaar et Kasper de 1997, l'étude de Vida et Fairhurst de 1998, l'article de Sternquist de 1997. Les trois études sont assez différentes dans leur bout, qui est plutôt descriptif pour la première, tandis que la deuxième et surtout la troisième ont un objectif clairement prédictif.

Helfferich, Hinfelaar et Kasper, proposent quatre catégories d'entreprises: internationale, globale, transnationale et multinationale, en analysant pour chaque catégorie les caractéristiques fondamentales dans cinq domaines: présence géographique, zones culturelles, orientation culturelle de l'entreprise, marketing e management.<sup>25</sup> Cette étude n'introduit pas des éléments vraiment nouveaux, mais elle analyse de façon formelle des composantes de la stratégie internationale qui avaient été seulement esquissées ou sous-entendues dans les travaux précédents, comme l'orientation culturelle de l'entreprise ou bien le management. Par contre, il y a dans cette étude une évaluation très approfondie des éléments culturels sur les marchés étrangers, même si les auteurs considèrent les différences seulement d'un continent à l'autre. La culture est certainement un élément-clé pour la distribution parce que les entreprises de distribution doivent répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs sur chaque marché, il est donc très important de considérer cet aspect comme l'un des éléments majeurs pour l'internationalisation de la distribution.

Vida et Fairhurst utilisent les théories comportementalistes pour chercher à produire un modèle dynamique capable d'expliquer les stratégies internationales des firmes de distribution. Le modèle de Vida et Fairhurst se compose de trois parties: les éléments en amont, le processus d'évaluation et de réévaluation et les décisions.<sup>26</sup> Le modèle proposé est dynamique parce que les résultats de l'entreprise sur les différents marchés aussi bien que les évaluations des managers modifient les caractéristiques de la première partie du modèle et donc influencent le processus de réévaluation, et les décisions qui seront assumées ultérieurement. Le fondement de ce modèle se trouve donc dans l'influence exercée par les caractéristiques du management et par les avantages concurrentiels de l'entreprise comme les éléments qui peuvent favoriser ou freiner son expansion internationale, avec un procès circulaire continu entre les trois parties.

Sternquist combine le paradigme éclectique de Dunning avec les stratégies définies par Salmon et Tordjman, en y ajoutant le concept d'attitude envers le risque; le résultat en est un modèle stratégique pour les entreprises américaines qui se propose comme normatif, étant donné que les

---

<sup>24</sup> Alexander N., *International Retailing*, Blackwell Business, 1997

<sup>25</sup> Helfferich E. Hinfelaar M. Kasper H., *Towards a clear definition on international retailing*, *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, vol. 7:3, July 1997

<sup>26</sup> Vida I. Fairhurst A., *International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol.5 n°3, 1998

entreprises ont des alternatives bien définies à partir de certaines données de base.<sup>27</sup> Selon le modèle SIRE (Strategic International Retail Expansion), si l'entreprise peut exploiter des avantages spécifiques, elle choisira une stratégie d'expansion globale, tandis qu'elle choisira une stratégie multinationale si elle peut exploiter des avantages de localisation. Selon le type de stratégie choisi, on peut ensuite avoir deux possibilités d'expansion, en liaison avec la volonté de l'entreprise d'internaliser ses avantages concurrentiels pour les protéger, mais aussi de l'attitude de l'entreprise à l'égard du risque:

- dans le cas de stratégie globale, l'internalisation implique le développement direct, tandis que l'alternative à moindre risque c'est la franchise;
- dans le cas de stratégie multinationale, l'internalisation implique le développement direct à partir des Pays dans lesquels l'entreprise trouve les avantages de localisation les plus importants, tandis que l'alternative à moindre risque c'est le contrat de licence.

Le modèle SIRE est très intéressant parce qu'il veut indiquer la route à suivre selon les avantages compétitifs de l'entreprise et on peut voir une cohérence à l'intérieur du modèle. On peut toutefois souligner quelques limites aussi:

- L'auteur ne considère pas les entreprises conglomerats, qui représentent des exemples importants dans le domaine de l'internationalisation;
- L'auteur considère seulement quatre alternatives pour le développement international, mais il n'y pas, parmi ces alternatives, le rachat d'une entreprise étrangère ou la fusion entre des entreprises qui appartiennent à des Pays différents; il s'agit, toutefois, de phénomènes bien connus dans de domaine international.
- Même si le modèle est fort cohérent, il n'explique pas pourquoi le développement des entreprises globales se réalise à partir des marchés les plus proches, comme c'est le cas pour la stratégie multinationale; il y a évidemment, comme on a vu dans le modèle comportemental précédent, un problème d'apprentissage international qui ne concerne pas seulement l'adaptation des magasins, mais aussi les capacités et les volontés du management.

### 3. Conception d'un modèle d'internationalisation

À partir des théories du commerce international et des études sur l'internationalisation de la distribution, nous avons choisi quatorze variables qui nous apparaissent capables d'expliquer le processus d'internationalisation des entreprises de la distribution.

Nous avons regroupé ces variables en quatre catégories, qui correspondent à d'amples domaines de réflexion et de décision pour les entreprises internationales, ou qui veulent s'internationaliser.

- La première catégorie regroupe les décisions des entreprises en matière des choix de localisation des magasins;
- La deuxième regroupe tous les éléments de décision qui sont en relation avec la culture, soit de l'entreprise que dans les marchés étrangers visés.
- La troisième regroupe les vecteurs de croissance à l'international.
- La quatrième regroupe d'autres éléments très importants, à notre avis, pour expliquer la stratégie internationale des entreprises, mais qui n'ont aucune relation avec les catégories précédentes.

Pour caractériser chaque variable, nous avons choisi deux alternatives possibles, avec le but de trouver des tendances bien définies dans l'application de ces variables à l'intérieur de la stratégie générale de l'entreprise. Nous sommes conscients que ce choix risque de sacrifier une partie de la complexité réelle des stratégies internationales, mais trop de nuances risqueraient de ne pas permettre de tirer de l'analyse des lignes stratégiques communes. Pour évaluer chaque variable,

<sup>27</sup> Sternquist B., International expansion of US retailers, International Journal of Retail and Distribution Management, vol. 25 n°8, 1997

nous avons choisi une échelle en cinq dimensions entre les deux alternatives possibles. Pour les variables contenues dans les vecteurs de croissance, nous avons choisi de ne pas proposer deux alternatives, mais d'évaluer le poids de chacune dans la stratégie internationale, toujours sur une échelle en cinq dimensions.

Les variables choisies, aussi bien que les alternatives proposées pour chacune d'entre elles, sont résumées dans les schémas suivants.

### Les stratégies de localisation

<u>Formule de magasin</u>	<u>Contrôle du canal</u>	<u>Organisation</u>	<u>Concurrence</u>
Forte autonomie	Limité	Décentralisée	Réduite
Forte dépendance à d'économies externes	Fort	Centralisée	Élevée

### La culture

<u>Stratégie marketing</u>	<u>Positionnement</u>	<u>Niveau d'adaptation de la formule</u>	<u>Marchés visés</u>	<u>Management</u>
Globale	Global	Standardisation	Proximité culturelle	Pays d'origine
Multinationale	Adapté	Adaptations importantes sur chaque marché	Distance culturelle	Mondial

### Les vecteurs de croissance

<u>Stratégies d'entrée</u>	<u>Stratégies de croissance</u>
Concession/License	Réduction des coûts de transaction
Franchise	Avantages de la firme
Joint-venture	Concurrence oligopolistique
Acquisition	
Développement direct	

### Les autres variables

<u>Orientation de la firme</u>	<u>Temps</u>	Ressources financières
Innovation / stratégie offensive	Début	En dessus de la moyenne
Réaction/stratégie défensive	Expérience acquise	En dessous de la moyenne

Pour pouvoir pondérer le poids des différentes variables dans une stratégie internationale « réussie », nous avons introduit deux autres évaluations:

- Le poids respectif (entre 1 et 10) des trois variables particulières de la partie «Autres variables»
- Le poids des neuf variables principales (« stratégie de localisation » et « culture ») avec la répartition de 100 points entre ces variables

La recherche s'est déroulée avec deux activités complémentaires:

1. Nous avons choisi 13 entreprises qui ont une présence internationale significative, en cherchant à diversifier le type d'entreprise pour comprendre dans l'analyse les grandes surfaces alimentaires, les grandes surfaces spécialisées et les chaînes spécialisées. Pour chaque entreprise, nous avons mené une analyse en profondeur des articles parus dans la presse spécialisée italienne, française et anglaise, pendant la période 1989-1999. Pour intégrer les informations recueillies dans les magazines, on a utilisé d'autres sources, comme des documents officiels publiés par les entreprises, les informations mises à la disposition dans le

site internet des firmes, des monographies qu'on a pu trouver sur un certain nombre d'entreprises. La banque de données construite se compose d'environ **900 fiches individualisées**.

Les entreprises de notre échantillon appartiennent à des Pays très différents, comme on peut voir dans le tableau suivant, parce qu'on voulait chercher à analyser les stratégies d'entreprises différentes au plan géographique aussi.

Pour chaque entreprise, on a donné une évaluation pour toutes les composantes du modèle et aussi pour les questions de pondération, sur la base des informations disponibles.

Les entreprises analysées (entre parenthèses on a indiqué la nationalité)

Grandes surfaces alimentaires	Grandes surfaces spécialisées	Entreprises spécialisées
Carrefour (France) Ahold (Pays Bas) Wal Mart (États-Unis)	Marks and Spencer (GB) Castorama (France) Kingfisher (GB) Hennes & Mauritz (Suède) Ikea (Suede) Toys R Us (États-Unis) Fnac (France)	Zara (Espagne) Sephora (France) The Gap (États-Unis)

2. Nous avons trouvé à l'intérieur des listes de l'AFM (Association Française de Marketing) et de l'EAERCD (European Association for Education and Research in Commercial Distribution) environ 60 experts de la distribution au niveau international, auxquels nous avons envoyé un questionnaire contenant les questions pour les différentes variables de notre modèle et pour les treize entreprises de notre échantillon. Nous avons demandé aux experts, français, britanniques, allemands, suédois, hollandais, de remplir le questionnaire pour toutes les entreprises qu'ils connaissaient. Tous les experts contactés appartiennent au domaine académique, parce que notre recherche se situe dans le domaine académique et l'orientation des consultants ou des dirigeants des entreprises nous apparaissait peu homogène et donc peu comparable avec notre analyse et avec les objectifs de la recherche.

Nous avons reçu 18 questionnaires de la part des experts et nous avons dépouillé les réponses pour en tirer une synthèse comparable avec celle qui est sortie de notre analyse.

#### 4. Le modèle d'internationalisation des firmes de distribution

La collaboration des experts a été très bonne: nous avons obtenu 18 questionnaires remplis, (30% des questionnaires envoyés), avec une présence presque égale entre les Français (8) et les britanniques (7), mais on a obtenu une réponse aussi de la part d'un expert allemand, d'un suédois et d'un Australien. Peu d'experts ont donné des réponses pour toutes les entreprises de notre échantillon, tandis que quelques-uns ont répondu pour une entreprise seulement.

Les réponses ont été plus nombreuses pour les questions qui proposaient une alternative entre deux possibilités; pour les questions de pondération, le nombre des répondants a été plus limité. Il est intéressant aussi de remarquer qu'il y a des entreprises très bien connues par tous les experts de la distribution et qui représentent des modèles au niveau mondial, comme Carrefour, qui a été analysée par 16 experts, Wal Mart et Ikea qui ont obtenu 15 réponses. D'autres entreprises, bien que très dynamiques au niveau international, sont moins connues, peut-être parce que leur histoire internationale est plus récente, comme c'est le cas d'Hennes et Mauritz et de Sephora, qui ont obtenu 12 réponses, ou de Zara et Gap, qui ont été analysées par 13 experts.

Dans les questions de pondération aussi Carrefour se montre l'entreprise la plus connue avec 10 réponses, suivie par Marks & Spencer avec 9 réponses et Ikea avec 8. Au fond de la liste, on trouve,

au contraire, Castorama avec seulement 2 réponses, mais aussi d'autres entreprises ont obtenu peu de réponses de la part des experts, comme Fnac (3), Sephora (5), Ahold (5) et Kingfisher (5).

Pour analyser les résultats, nous avons procédé de la manière suivante:

- d'un côté, on a dépouillé les réponses qui offraient un choix entre deux ou plusieurs alternatives;
- de l'autre, on a dépouillé les questions de pondération.

Pour les deux types de questions, on a réalisé un tableau pour chaque entreprise et des tableaux de synthèse. Le tableau de synthèse pour les questions à choix multiple contenait les moyennes obtenues par chaque entreprise dans chaque question. Le tableau de synthèse des questions de pondération contenait la moyenne obtenue par chaque entreprise et pour chaque item à pondérer; on a aussi calculé les moyennes par type d'entreprise (GSA, GSS et spécialisées) et générale pour vérifier les différences par type d'entreprise.

Dans les deux cas, on a comparé les modèles qui se dégagent des réponses des experts avec le modèle issu de notre analyse documentaire, dans le but de croiser les données et de vérifier les analogies et les différences entre les deux modèles.

#### 4.1 La composition du modèle sous l'angle stratégique

Les composantes du modèle stratégique apparaissent clairement de la lecture des réponses aux questions à choix multiples. Pour construire le modèle à partir des réponses des experts, on a compté le nombre d'entreprises pour chaque tendance selon les moyennes élaborées. Le modèle se compose de la manière suivante (on rappelle que notre échantillon était composé de 13 entreprises). Pour chaque composante, on indique aussi la tendance qui sort de notre analyse documentaire pendant la période 1989-1999.

- 1 La formule de magasin est strictement liée à des économies externes importantes (11 entreprises). On a le même résultat dans notre analyse documentaire.
- 2 Le contrôle du canal de distribution est un atout majeur (toutes les entreprises). Cette tendance est un peu moins importante dans l'analyse documentaire (11 entreprises)
- 3 L'organisation générale de l'entreprise est centralisée (11 entreprises). Dans notre analyse documentaire cette tendance est de même nature.
- 4 Le niveau de la concurrence dans les Pays hôtes au moment de l'entrée est assez élevé (9 entreprises). Cette composante du modèle s'accroît dans notre analyse (11 entreprises)
- 5 La stratégie marketing de l'entreprise est pour une petite majorité globale (7 entreprises), mais les stratégies segmentées par Pays, ou multinationales, sont encore importantes. Dans notre modèle la stratégie marketing globale émerge de la même manière.
- 6 Le positionnement est global (10 entreprises), comme dans notre modèle.
- 7 La formule de distribution est assez standardisée (8 entreprises). Cette composante du modèle s'accroît dans notre analyse documentaire (10 entreprises).
- 8 Les marchés visés sont caractérisés par une forte distance culturelle (10 entreprises). Dans notre modèle 11 entreprises présentent cette caractéristique.
- 9 Le haut management des entreprises est encore plutôt national (8 entreprises). Dans notre analyse se confirme cette tendance.
- 10 Les stratégies d'entrée les plus importantes sont le développement direct et l'acquisition, tandis que le contrat de joint venture présente une importance moyenne; la franchise et le contrat de licence ont une importance très limitée. La seule différence avec le modèle fruit de notre recherche documentaire est dans le contrat de joint venture, qui nous apparaît beaucoup plus important que dans le modèle des experts.
- 11 Parmi les trois pôles de croissance, les avantages de la firme est le plus important, suivi par la réduction des coûts de transaction et par la concurrence oligopoliste, qui a très peu d'importance. Ce sont les mêmes composantes de notre analyse documentaire.

- 12 L'orientation générale de la firme est tournée vers l'innovation et une stratégie offensive (toutes les entreprises). Dans notre recherche seulement 9 entreprises ont une attitude offensive.
- 13 L'expérience internationale acquise est un autre élément important de la stratégie (9 entreprises-10 dans notre recherche)
- 14 Des ressources financières en dessus de la moyenne des concurrents principaux complètent le modèle (12 entreprises-10 dans notre analyse).

Les composantes d'une stratégie internationale réussie sont donc très bien définies; les différences entre le modèle des experts et celui qui sort de notre analyse sont peut-être liées à la perspective temporelle utilisée, qui se déroule pendant une décennie dans notre analyse, tandis que les experts ont basé leurs réflexions sur leur expérience et leurs connaissances, non pas liées à une période déterminée. Comme on a vu, il n'y a pas toutefois des structures opposées dans les deux modèles, mais seulement des tendances plus ou moins lourdes.

On a enfin comparé le vecteur qui se dégageait de l'analyse des experts avec le vecteur issu de l'analyse documentaire en appliquant le coefficient de corrélation de Pearson; le coefficient qui sort est  $r = 0,61$ , avec un p-value de 0,0047. Les deux vecteurs montrent donc une concordance importante. En annexe, on a indiqué les valeurs pour chaque question de l'analyse des experts et de l'analyse documentaire (annexe 1), aussi bien que les entreprises concordantes ou discordantes pour chaque question (annexe 2).

La stratégie internationale pour les entreprises de la distribution apparaît donc caractérisée par une formule forte qu'on exporte sur les différents marchés, mais qui demande aussi des économies de dimension importantes (l'autonomie des magasins est limitée) et un contrôle fort du canal de distribution. Par conséquent, l'organisation générale des entreprises est centralisée. Une autre conséquence est que les entreprises exploitent surtout leurs avantages propres à l'international, en choisissant donc la maîtrise directe de leurs investissements à l'étranger, à travers le développement direct, les acquisitions, ou bien des joint ventures avec des partenaires locaux dans lesquelles la gestion est réservée à la firme internationale. Le positionnement international est global et la stratégie marketing montre une tendance à la globalisation elle aussi, peut-être parce que le terrain de la confrontation a désormais dépassé les frontières et va devenir de plus en plus mondial. L'attitude de plus en plus offensive des entreprises les amène à pénétrer dans des marchés très concurrentiels et caractérisés par une remarquable distance culturelle. Le haut management est encore dans sa majorité provenant du marché national de l'entreprise, peut-être pour la nécessité de bien maîtriser la culture et le savoir faire de l'entreprise, mais on assiste déjà à l'affirmation d'un système plus géocentrique dans quelques entreprises qui ont une longue expérience internationale, comme Ikea ou Kingfisher. Les ressources financières, enfin, jouent un rôle de plus en plus important dans une stratégie internationale réussie, surtout à cause de la naissance d'un véritable marché mondial.

#### 4.2 La pondération des éléments stratégique du modèle

Dans la dernière partie de la recherche, nous avons cherché à pondérer les poids des différentes variables dans la stratégie internationale des entreprises. Nous n'avons bien sûr pas essayé de donner une valeur à chaque variable parce que notre recherche est qualitative et surtout parce qu'un modèle stratégique ne peut pas être schématisé dans une équation, étant donné que la stratégie n'est pas une science exacte, mais un ensemble d'évaluations et des décisions qui sont influencées par les conditions externes, mais aussi par les perceptions et la volonté des décideurs à l'intérieur des entreprises.

Notre objectif dans cette partie de la recherche a été donc de classer par ordre d'importance les différentes composantes de la stratégie internationale, pour comprendre quels sont les éléments les plus importants et ceux qui, au contraire, contribuent de manière moins significative au processus

de croissance à l'international des entreprises de la distribution. Rappelons que nous avons pour chaque composante principale une valeur partielle sur 100 points à répartir, tandis que pour les composantes accessoires nous avons une évaluation entre 1 et 10. Nous avons calculé les moyennes par item et classé ces valeurs en rang. Pour classer les différentes composantes, on a utilisé ces moyennes que nous avons classées par rang.

Dans ce cas aussi, on a croisé les résultats de l'analyse des experts avec ceux de notre analyse, qui a été faite suivant les mêmes procédures.

La pondération des différentes variables a été faite séparément pour les 9 variables **principales** et pour les 3 **accessoires**.

<u>Les variables principales</u>	<u>Les variables accessoires</u>
Formule de magasin	Orientation générale de la firme
Contrôle du canal	Temps
Organisation	Ressources financières
Niveau de la concurrence	
Stratégie marketing	
Positionnement	
Adaptation de la formule	
Marchés visés	
Gestion des ressources humaines	

#### 4.2.1 Le classement des experts pour les variables principales

Avant d'analyser le classement issu de l'analyse des experts, il est intéressant de remarquer que si l'on utilise les écarts entre les différentes composantes sur la base des moyennes calculées, on peut grouper les éléments du modèle général en quatre catégories:

- dans la première, on trouve les composantes fondamentales, la formule et le contrôle du canal, qui sont séparés par un seul point (20,85 pour la première et 19,84 pour la deuxième);
- dans le deuxième groupe, on trouve trois éléments qui ont presque la même importance (positionnement – 13,32 - stratégie marketing – 13,11- organisation – 13,01)
- dans le troisième groupe on trouve deux variables qui montrent une importance moyenne, mais qui sont proches de celles du groupe précédent (marchés visés – 12,67 – ressources humaines – 12,27)
- dans le dernier groupe on trouve des composantes qui apparaissent peu importantes pour la stratégie internationale, et fort éloignées des autres (adaptation de la formule – 8,54 – niveau de la concurrence – 8,42).

Dans notre pondération aussi on peut trouver quatre clusters pour les composantes du modèle général, en utilisant les moyennes calculées:

- le premier présente une seule composante, qui se détache de toutes les autres, c'est l'organisation, qui a une notation de 19,37;
- le deuxième est composé par deux éléments importants, la formule (16,11) et le contrôle du canal (15,71);
- le troisième regroupe trois variables, la stratégie marketing (13,02), le positionnement (12,46) et les marchés visés (10);
- le quatrième se compose des trois éléments qui apparaissent les moins importants, comme les ressources humaines (5,95), l'adaptation de la formule (4,52) et le niveau de la concurrence (2,86).

Le classement qui sort des réponses des experts est résumé dans le tableau suivant, soit au niveau général que pour chaque type d'entreprise analysé (Grandes Surfaces Alimentaires, Grandes Surfaces Spécialisées, Chaînes spécialisées).

#### Rangement des variables principales selon l'analyse des experts

	Formule	Cont. canal	Organisation	Concurrence	Strat.mkg	Position	Adaptat.	Marchés visés	Ress. humaines
Général	1	2	5	9	4	3	8	6	7
GSA	1	2	3	9	8	7	5	6	4
GSS	2	1	6	8	5	4	9	3	7
Chaînes spéc.	3	1	6	8	2	4	9	5	7

On a aussi étudié la corrélation de rang parmi les classements des différents types d'entreprise en utilisant le coefficient de Spearman. Les résultats sont les suivants:

Confrontations	Coefficient	p-value
GSA – GSS	0,47	0,2054
GSA – Chaînes spécialisées	0,28	0,46
GSS - Chaînes spécialisées	0,88	0,0016

Il apparaît évident qu'il a une corrélation positive entre la pondération des composantes principales du modèle pour les trois types d'entreprises analysées, même si les GSA présentent un coefficient de corrélation faible avec les deux autres typologies, surtout avec les chaînes spécialisées. Il ne s'agit pas d'un résultat surprenant si l'on considère que les différences dans la consommation alimentaire et dans les habitudes d'achats de ces produits à l'intérieur de chaque Pays peuvent être plus importantes que dans le domaine non alimentaire.

#### 4.2.2 Le classement des variables principales issu de l'analyse documentaire

La pondération qui sort de l'analyse documentaire est schématisée dans le tableau suivant, dans lequel on a indiqué le rangement général, mais aussi les rangements par type d'entreprise.

#### Rangement des variables principales selon l'analyse documentaire

	Formule	Cont. canal	Organisation	Concurrence	Strat.mkg	Position	Adaptat.	Marchés visés	Ress. humaines
Général	2	3	1	9	4	5	8	6	7
GSA	2	5	1	9	2	4	5	8	5
GSS	1	2	3	8	4	4	8	6	7
Chaînes spéc.	3	2	1	7	3	3	7	6	7

#### 4.2.3 Comparation des classements de rang

On a enfin comparé les classements de rang des experts avec celui issu de l'analyse documentaire, en utilisant le coefficient de Spearman. Les résultats sont indiqués dans le tableau suivant.

Les comparaisons des rangs entre la pondération des experts et la pondération issue de l'analyse documentaire

<u>Classements</u>	<u>Coefficient</u>	<u>p-value</u>
Général	0,82	0,0072
GSA	0,40	0,2860
GSS	0,82	0,0064
Chaînes spécialisées	0,71	0,0331

Le coefficient de corrélation de rang de Spearman appliqué aux deux analyses montre une corrélation forte entre les pondérations des experts et celles issues de l'analyse documentaire, avec la seule exception des GSA, pour lesquelles la corrélation est positive, mais bien inférieure aux autres.

Dans le cas de la pondération aussi, quelques différences entre notre évaluation et celle des experts peuvent s'expliquer par la perspective de l'analyse comme on a décrit précédemment; il faut toutefois ajouter que l'évaluation des experts sort de deux moyennes, l'une pour chaque entreprise et l'autre par type d'entreprise, tandis que notre évaluation se fait avec une seule moyenne par types d'entreprise.

Il apparaît toutefois évident qu'on ait un groupe de composantes vraiment primordiales et d'autres qui contribuent de manière limitée à une stratégie internationale réussie; ces variables primordiales sont tout à fait les mêmes pour les experts et pour nous et il s'agit des variables marketing fondamentales, la formule, le contrôle du canal, le positionnement, la stratégie marketing, avec en plus l'organisation. Il apparaît donc que les entreprises internationales qui possèdent une telle maîtrise de ces variables marketing peuvent donner moins d'attention aux marchés visés, aux ressources humaines, à l'adaptation de leur formule et surtout au niveau de la concurrence dans les Pays hôtes. Il est étonnant de vérifier l'importance réduite donnée à l'un des thèmes les plus débattus par la littérature sur l'internationalisation, l'adaptation des formules. Ce thème occupe une position assez importante seulement pour les GSA, et ce n'est pas une surprise étant donné les spécificités des différents marchés nationaux dans le domaine de la consommation alimentaire, mais dans ce cas aussi la maîtrise de la formule et du canal sont beaucoup plus importantes.

Il est aussi surprenant de vérifier l'importance très limitée des ressources humaines, l'un des facteurs clés pour n'importe quelle entreprise de distribution. Peut-être ce manque d'importance est dû à l'impossibilité de séparer dans la recherche le niveau et la qualité du management, qui est fondamental pour des entreprises assez centralisées, avec les ressources humaines employées sur chaque marché, certainement moins importantes que la formule et les autres composantes marketing pour pénétrer dans un nouveau marché.

#### 4.2.4 La pondération des variables accessoires

Pour les trois composantes accessoires du modèle, les évaluations des experts et la nôtre sont concordantes:

- à la première place se trouve l'orientation générale de la firme; la seule exception c'est pour les GSA, pour lesquelles, selon les experts, l'orientation générale se situe en deuxième position derrière les ressources financières.
- En deuxième position on trouve les ressources financières.
- En dernière position on trouve l'expérience internationale de la firme.

La première place donnée par les experts aux ressources financières, dans le cas des GSA, s'explique certainement avec l'intensité capitaliste croissante de ce secteur, peut-être le seul, à ce moment, à vivre une concurrence vraiment mondiale, comme les dernières opérations de Wal Mart et de Carrefour démontrent sans aucun doute.

La première position générale de l'orientation des firmes confirme que les joueurs mondiaux de la distribution doivent posséder non seulement une parfaite maîtrise d'un concept et d'un savoir faire, mais aussi une forte volonté d'exploiter ces ressources à l'international pour occuper les premiers rangs dans une course qui s'annonce, d'ores et déjà, orientée à la création d'un oligopole mondial dans plusieurs secteurs.

Conclusion: les limites de la recherche et les pistes de réflexion ouvertes

Le choix des entreprises de notre échantillon représente l'une des limites de notre recherche. Nous n'avons pas la volonté de mettre un place un échantillon capable de représenter l'univers des entreprises internationales, mais seulement d'analyser un certain nombre d'entreprises parmi les plus significatives. Il serait très intéressant d'appliquer le modèle qui sort de notre recherche à un autre groupe d'entreprises différentes pour vérifier si les composantes fondamentales sont les mêmes et si l'importance de chaque variable change.

Une deuxième piste de réflexion sera aussi l'évolution des opérations internationales des entreprises de distribution à l'époque d'Internet; est-ce qu'Internet modifie la stratégie marketing globale des entreprises et quels seront les nouveaux modes de relations avec les consommateurs.

## Annexe 1

## Le vecteur des composantes du modèle stratégique

	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10.1	Q.10.2	Q.10.3	Q.10.4	Q.10.5	Q.11.1	Q.11.2	Q.11.3	Q.12	Q.13	Q.14
Experts n° ent.	11	13	11	9	7	10	8	10	8	11	12	3	6	12	9	11	10	13	9	12
Anal. Doc. n° ent.	11	11	12	11	8	10	10	11	7	13	10	8	7	11	8	13	10	9	10	10
Tendances	Économies externes	Contrôle du canal	Organisation centralisée	Niveau de concurrence élevée	Stratégie marketing globale	Positionnement global	Standardisation de la formule	Distance culturelle des marchés visés	Management national	Licence très peu importante	Franchise très peu importante	Joint venture moyenne importante	Acquisition import:nce élevée	Développement direct import:nce très élevée	Coûts de transaction peu importants	Avantages de la firme très importants	Concurrence monopolistique peu import:nte	Orient:tion de la firme offensi:ve	Expéri:nce acquise	Ressources financières élevées

## Annexe 2

## Analyse des concordances parmi les entreprises analysées

	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10.1	Q.10.2	Q.10.3	Q.10.4	Q.10.5	Q.11.1	Q.11.2	Q.11.3	Q.12	Q.13	Q.14
Entreprises concordantes	13	11	12	11	12	13	11	12	8	13	9	8	10	12	8	11	11	9	10	9
Entreprises discordantes.	0	2	1	2	1	0	2	1	5	0	4	5	3	1	5	2	2	4	3	4

